

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE OPORTUNIDADES DE  
PARTICIPAÇÃO, EMPENHAMENTO  
ORGANIZACIONAL AFECTIVO E SATISFAÇÃO  
PROFISSIONAL**

**Maria Inês Grossinho Caldeira Pais**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE OPORTUNIDADES DE  
PARTICIPAÇÃO, EMPENHAMENTO  
ORGANIZACIONAL AFECTIVO E SATISFAÇÃO  
PROFISSIONAL**

**Maria Inês Grossinho Caldeira Pais**

**DISSERTAÇÃO ORIENTADA POR:**

**Professor Doutor Manuel Rafael**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2014**

## Índice

Índice de Quadros .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
 Introdução .....	 1
 1. Enquadramento Teórico .....	 2
1.1. Empenhamento Organizacional .....	2
1.2. Satisfação Profissional .....	6
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	8
1.4. Objectivos e Hipóteses do Estudo .....	11
 2. Método .....	 12
2.1. Amostra .....	12
2.2. Instrumentos .....	15
 3. Resultados .....	 17
3.1. Índices de Precisão e Análise Descritiva .....	17
3.2. Análise Correlacional .....	20
 4. Discussão .....	 29
 Bibliografia .....	 33

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Médias, Desvios-Padrão e Coeficiente de Precisão	19
<b>Quadro 2</b> - Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional	21
<b>Quadro 3</b> - Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos] e Antiguidade na Empresa $\geq 4$ anos]	22
<b>Quadro 4</b> - Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação e o Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos] e Antiguidade na Empresa $\geq 4$ anos].	23
<b>Quadro 5</b> - Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Funções de Chefia e Funções de Não Chefia.	24
<b>Quadro 6</b> - Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação e o Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Funções de Chefia e Funções de Não Chefia.	25
<b>Quadro 7</b> - Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Idade [20 - 40 anos] e Idade $\geq 41$ anos].	27
<b>Quadro 8</b> - Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação, e o Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Idade [20 - 40 anos] e Idade $\geq 41$ anos].	28

## **Resumo**

As novas dinâmicas no mercado económico global demonstram uma necessidade de investimento em boas práticas de gestão de recursos humanos por parte das empresas, de forma a estimular a motivação para o envolvimento dos seus colaboradores, potenciando vantagens competitivas e garantindo um bom posicionamento no mercado, sem descuidar a satisfação e bem-estar dos trabalhadores. A presente investigação tem como objectivo o estudo da relação entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional, numa amostra de 100 adultos portugueses, empregados há pelo menos 1 ano numa mesma organização, tendo sido utilizados três instrumentos de medida: uma versão reduzida do Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, respeitante à dimensão Oportunidades de Participação; uma versão reduzida do Questionário de Empenhamento Organizacional, respeitante ao Empenhamento Organizacional Afectivo e o Inventário de Satisfação Profissional. Os resultados obtidos demonstram a existência de uma relação positiva moderada entre os três constructos, tal como expectável. No entanto, não se verificaram as correlações esperadas relativamente às variáveis demográficas estudadas – nomeadamente antiguidade na empresa, função e idade -, tendo-se verificado, por vezes, até o oposto do hipotetizado. Conclui-se apresentando algumas limitações do presente estudo e sugestões para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Oportunidades de Participação; Empenhamento Organizacional Afectivo; Satisfação Profissional

## **Abstract**

The new dynamics in the economic global market have shown a growing need for investment in best practices for human resources management, in order to promote the motivation for involvement, enhancing competitive advantages and ensuring a good market position, without neglecting the satisfaction and well-being of the workers. This research aims to study the relationship between Participation Opportunities, Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction in a sample of 100 Portuguese adults, employed for at least a year in the same organization. Three measuring instruments were used: a reduced version of the Human Resources Management Practices Questionnaire, concerning the dimension of Opportunities for Participation; a reduced version of the Organizational Commitment Questionnaire, concerning the Affective Organizational Commitment and, finally, the Job Satisfaction Inventory. The results demonstrate the existence of a moderate positive relationship between the three constructs, as expected. However, the foreseen correlations for the demographic variables studied - including length of service, age and function – were not found; actually, sometimes the result was even the opposite of the result hypothesized. To conclude, some limitations of this study and suggestions for future research, were presented.

**Key-words:** Human Resources Management Practices; Participation Opportunities; Affective Organizational Commitment; Job Satisfaction

## Introdução

Com o advento da globalização Económica e Social, a exposição a diferentes métodos, éticas e culturas de trabalho aumentou. Esta exposição leva necessariamente à modificação das culturas, comportamentos e atitudes dos povos e, consequentemente, dos trabalhadores que compõem as organizações. Por outro lado, as próprias organizações estão sujeitas a novas regras de competitividade, pois passam de um mercado mais restrito a um mercado global, que traz consigo toda uma panóplia de estratégias e políticas de trabalho. Uma das áreas-chave em que as organizações devem investir para conseguirem melhorar o seu desempenho e garantir um bom posicionamento no mercado é a gestão estratégica de recursos humanos, que tem como objectivo último a articulação e ajustamento entre as necessidades das pessoas e as necessidades da organização (Bilhim, 2004). As decisões estratégicas e as respectivas acções de concretização exercem uma influência fundamental sobre a estrutura organizacional e também sobre a sua posição no mercado. Freire (1996) indica que, em Portugal, o poder estratégico e operacional mantém-se muito concentrado na administração de topo, o que leva a que qualquer iniciativa de mudança necessite do envolvimento pessoal dos principais executivos, o que, não sendo bem-sucedido, leva a graves deficiências ao nível do planeamento estratégico. O autor afirma ainda que existem poucas empresas portuguesas que reconhecem a importância da cultura da empresa na veiculação dos objectivos estratégicos por todos os seus membros. Uma resposta para este problema poderá ser a dimensão de Oportunidades de Participação, constituindo uma boa prática de gestão de recursos humanos que, segundo Esteves (2008), se compõe pelas acções, promovidas pelas organizações, que facilitam o envolvimento dos colaboradores na discussão e processos de tomada de decisão em assuntos do contexto de trabalho, e na apresentação de sugestões de melhoria de processos.

A procura de melhorias na gestão empresarial passa também muito pela aferição da Satisfação Profissional dos colaboradores, bem como o seu Empenhamento Organizacional. Malik, Ahmad, Saif e Safwan (2010, cit. Oliveira, 2012) indicam-nos que a Satisfação Profissional é relevante para a eficiência organizacional. Além disso, Mathieu e Zajac (1990) demonstram a existência de uma relação positiva entre a Satisfação Profissional e o Empenhamento Organizacional, influenciando conjuntamente resultados organizacionais tão importantes quanto a intenção de *turnover*, o absentismo e o desempenho.

Este estudo tem como objectivo a tentativa de compreensão da relação entre Oportunidades de Participação, Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional

Afectivo dos adultos trabalhadores portugueses, de uma forma geral e tendo em conta a sua função, antiguidade na organização a que pertencem e idade.

## **1. Enquadramento Teórico**

### **1.1. Empenhamento Organizacional**

O conceito de Empenhamento Organizacional (*Organizational Commitment*) tem despertado, nas últimas décadas, cada vez mais interesse junto dos investigadores das atitudes e comportamentos organizacionais. A sua conceptualização não é consensual, sendo que existem essencialmente duas perspectivas a partir das quais se debruçam os estudos existentes: a de que o Empenhamento Organizacional é comportamental, ou seja, que são os comportamentos manifestados pelo indivíduo (tais como os comportamentos extra-papel), que promovem a ligação do trabalhador à sua organização (Meyer & Allen, 1991; Becker, 1960, Hulin, 1990, Randall, Fedor & Longenercker, 1990, Swailes, 2000, cit. Bruno, 2007); e a perspectiva de que o Empenhamento Organizacional é atitudinal, o que significa que surge e é potenciado pela ligação afectiva que a pessoa experiencia com a sua organização, variando de acordo com o grau em que a identidade e objectivos da pessoa, e os valores defendidos pela organização, se sobrepõem (Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977). Segundo Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), esta última abordagem permite então a subdivisão do empenhamento em três componentes: a identificação com e aceitação dos valores e objectivos da organização; a vontade do indivíduo em se dedicar e esforçar para a prossecução desses objectivos e valores; e uma intenção muito forte de permanência na organização.

No entanto, o conceito de Empenhamento Organizacional não está consensualmente definido. Este constructo começou por ser concebido de uma forma muito unidimensional, sendo a componente afectiva a mais enfatizada (Becker, 1960, Mowday, Steers & Porter, 1979, cit. Bruno, 2007). Em resposta a esta simplicidade, Allen e Meyer (1990) elaboraram um modelo com o objectivo de observar este conceito de forma multidimensional, o que permitiu conciliar as duas perspectivas – comportamental e atitudinal – que até então dividiam os estudiosos.



### **1.1.1. Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional**

O *Three-Component Model of Organizational Commitment*, desenvolvido por Allen e Meyer (1990), é o modelo com maior aceitação na comunidade científica, pela validação empírica que tem demonstrado internacionalmente (Allen & Meyer, 1990; Dunham, Grube, & Casteneda, 1994, Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994, McGee & Ford, 1987, Meyer, Allen & Smith, 1993, Reilly & Orsak, 1991, Shore & Tetrick, 1991, Somers, 1993, cit. Bruno, 2007). Define que o Empenhamento Organizacional pode ser classificado de acordo com três motivações básicas: a afectividade (*affective commitment*), a normatividade (*normative commitment*) e a continuidade (*continuance commitment*). A primeira (afectiva) diz respeito à ligação emocional, ao envolvimento e identificação com a organização – os colaboradores desejam permanecer na sua empresa. A segunda dimensão (normativa) está em relação com o sentimento de lealdade, de obrigação de permanência, sem ser acompanhado do entusiasmo do empenhamento afectivo – os colaboradores permanecem porque sentem que é o seu dever, depois de ponderados os investimentos já realizados naquela organização. Por último, a dimensão de continuidade é o resultado da ponderação, por parte do colaborador, dos custos associados à saída da organização e à ausência de alternativas de emprego - os indivíduos permanecem porque necessitam (Meyer & Allen, 1997; Rego, 2002b, cit. Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Segundo Meyer e Allen (1991), os indivíduos sentem simultaneamente todas estas motivações, porém em intensidades diferentes, o que leva a que a relação trabalhador-organização seja diferente de caso para caso, diferenças estas, manifestadas através dos comportamentos dos colaboradores para com o seu trabalho.

### **1.1.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional Afectivo**

O Empenhamento Organizacional Afectivo tem-se revelado a dimensão do modelo de Allen e Meyer (1990) mais estudada, talvez por ser aquela que é emocionalmente mais rica. É também a dimensão que mais se aproxima da perspectiva atitudinal anteriormente referida.

Existem diversos antecedentes que podem ser considerados para esta dimensão. Os próprios Meyer e Allen (1997), os classificaram, agrupando-os em causas proximais e causas distais, sendo as primeiras as que influenciam directamente a experiência do trabalho vivenciada (tais como as relações laborais, as percepções de justiça, as percepções de apoio organizacional e as percepções de Oportunidades de Participação) e as características do papel desempenhado na organização (relativamente à ambiguidade dos objectivos da função,

por exemplo). As segundas, são naturalmente as que influenciam indirectamente o Empenhamento Organizacional, impactando directamente, no entanto, as causas proximais. As causas distais podem advir do próprio indivíduo (características de personalidade, valores, expectativas), das suas experiências de socialização quer culturais quer organizacionais, das características da empresa em questão e das suas práticas de recursos humanos (por exemplo, tamanho, estrutura, clima, selecção, formação, recompensas, oportunidades de promoção). Podem ainda englobar as condições do meio em que o indivíduo se contextualiza a cada momento, quer a nível económico em geral (taxas de desemprego, diminuição dos postos de trabalho, etc.), quer a nível demográfico individual (estado civil do indivíduo, número de filhos, outras responsabilidades familiares). Estas causas podem ser classificadas como características da função e da organização - grau de autonomia, conteúdo, diversidade de tarefas, estilo de liderança (Bycio, Hackett & Allen, 1995, DeCotiis & Summers, 1987, Glisson & Durick, 1988, Niehoff, Enz & Grover, 1990, Randall, 1993, Zeffane, 1994, cit. Bruno, 2007).

Segundo Mathieu e Zajac (1990), as diferentes variáveis demográficas (p.e., sexo, idade, escolaridade) parecem não ter um peso muito grande no desenvolvimento do Empenhamento Organizacional de uma forma geral. Ainda assim, Oliveira (2009) indica que o factor idade pode estar positivamente correlacionado com uma ligação afectiva à organização. Segundo Allen e Meyer (1993) e Harrison e Hubbard (1998), os indivíduos que dedicam vários anos a uma organização e envelhecem fazendo parte dela, percebem as suas alternativas de emprego como menores, pelo que tendem a investir mais na ligação que estabeleceram com a organização a que pertencem.

Já o nível de escolaridade parece apresentar uma correlação negativa com o desenvolvimento de um empenhamento afectivo, o que pode fazer sentido, uma vez que os indivíduos com maior escolaridade consideram ter um leque maior de opções e oportunidades de trabalho, o que leva à elevação das suas expectativas relativamente à oferta da organização (Mathieu & Zajac, 1990; Angel & Perry, 1981, Gaertner & Nollen, 1989, Mowday et al., 1982, cit. Bruno, 2007; Jacobsen, 2000, cit. Oliveira, 2009).

Em relação ao impacto das características do trabalho realizado, Mathieu e Zajac (1990) referem que as características intrínsecas do trabalho – tais como a autonomia, a clareza de papéis, a recepção de *feedback* de desempenho, ou a variedade das tarefas - têm maior influência no desenvolvimento de um Empenhamento Organizacional Afectivo, do que as extrínsecas, como a remuneração. Na mesma linha de pensamento, Yew (2007) e Steers (1977) demonstram uma relação positiva entre este tipo de empenhamento e a participação na

tomada de decisão ou liderança participativa. Relativamente à Satisfação Profissional, Mathieu & Zajac (1990) referem ainda uma relação positiva com a dimensão afectiva do empenhamento.

### **1.1.3. Consequências do Empenhamento Organizacional Afectivo**

Na literatura é possível identificar alguns comportamentos que são repetidamente identificados como consequência da existência ou inexistência de Empenhamento Organizacional, nomeadamente a motivação (Mowday et al., 1979, cit. Oliveira, 2009), os comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986, cit. Oliveira, 2009) e a assiduidade (Mathieu & Zajac, 1990), que estão positivamente relacionadas com este constructo. Por outro lado, o absentismo e a intenção de *turnover* têm sido identificados como estando negativamente relacionados com o Empenhamento Organizacional, nomeadamente na sua dimensão Afectiva (Clegg, 1983, Cotton & Tuttle, 1986, cit. Oliveira, 2009; Huang, Lawler & Lei, 2007, cit. Subtil, 2010). Allen & Meyer (1990) indicam o Empenhamento Organizacional Afectivo como indicador negativo do *turnover*, uma vez que a probabilidade de um indivíduo altamente empenhado abandonar a sua organização, é muito reduzida comparativamente a quem não sente esse empenho. No caso do absentismo, Bruno (2007) e Mathieu & Kohler (1990, cit. Oliveira, 2009) indicam que os sujeitos mais empenhados tendem a revelar menores índices de absentismo. No que toca ao desempenho, os resultados das investigações não são consensuais, com Meyer e Allen (1991; 1996, cit. Bruno, 2007) a encontrarem uma correlação positiva com o Empenhamento Organizacional Afectivo, e Angle e Perry (1981, cit. Bruno, 2007) e Mathieu e Zajac (1990) a chegarem a uma correlação nula entre estes dois constructos.

De uma forma geral, é possível verificar que o Empenhamento Organizacional Afectivo leva a que os indivíduos se sintam mais entusiasmados com a sua organização, o que vai potenciar a motivação para contribuir para o sucesso da mesma (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001, cit. Subtil, 2010), através da realização de mais comportamentos de cidadania organizacional (Bolon, 1997, cit. Oliveira, 2009), resultando num aumento de bem-estar (para o próprio e para os outros), que advém de uma moral mais elevada e de uma redução do stress (Meyer & Allen, 1997; Begley & Czajka, 1993, cit. por Oliveira, 2009; Meyer & Allen, 2002, cit. por Subtil, 2010).

## **1.2. Satisfação Profissional**

A Satisfação Profissional é um dos constructos mais estudados no âmbito não só da Psicologia Organizacional, mas também da Gestão e Gestão de Recursos Humanos. No entanto, a sua definição não é consensual, existindo diversas opiniões, especialmente em relação às determinantes da satisfação: se estas residem na natureza do trabalho realizado, nas variáveis do colaborador ou ainda na interacção entre ambas (Rodrigues, 2011).

George e Jones (1999, cit. Cunha et. al, 2007) falam da Satisfação Profissional como o “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. [...] Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados, ou o pagamento.” Na mesma linha de pensamento, Spector (1997) indica a Satisfação Profissional como um sentimento global acerca do trabalho, ou então como um conjunto de atitudes acerca das várias facetas do trabalho. Por outro lado, Locke (1976, cit. Rodrigues, 2011), descreve este constructo como “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” É esta a definição mais citada na literatura e a partir da qual o autor propõe que a intensidade emocional vivenciada no sentido positivo ou negativo deste constructo, resulta não só da importância pessoal associada a cada resultado, mas também do grau de discrepância entre resultados percebidos e resultados desejados.

### **1.2.1. Antecedentes da Satisfação Profissional**

Os antecedentes da Satisfação Profissional podem ser agrupados de diversas formas. Spector (1997) considera que existem duas categorias predominantes de antecedentes. A primeira relativa ao ambiente profissional e aos factores associados com o trabalho, onde se podem incluir as características do trabalho, a forma como as pessoas são tratadas, a natureza das tarefas desempenhadas, as relações com os colegas de trabalho e as recompensas; e a segunda relativa às características individuais de cada colaborador, nomeadamente a personalidade e experiências anteriores. Já Avery, Carter e Buerkley (1991, cit. Cunha et al., 2007), classificam os antecedentes da Satisfação Profissional em três grandes modelos: centrados no indivíduo, centrados nas situações e centrados na interacção entre indivíduos e situações. Os primeiros pressupõem que as características pessoais dos colaboradores influenciam a Satisfação Profissional, pelo que contemplam as diferenças individuais e

variáveis demográficas associadas. Os segundos, centrados nas situações, focam-se na importância do contexto para justificar os níveis de satisfação sentidos. Cunha et al. (2007) indica estes modelos como os mais explorados na literatura e Locke (1976, cit. Rodrigues, 2011) enumera as características do contexto que têm sido mais relacionadas com a Satisfação Profissional, tais como: oportunidade dos colaboradores adquirirem novas aprendizagens, colocarem à prova as suas capacidades e aptidões, a criatividade exigida pelas tarefas, bem como a sua variedade, a complexidade e quantidade de trabalho e o nível de responsabilidade, controlo e autonomia. Finalmente, os modelos interaccionistas professam a ideia de que o mais relevante é estudar as pessoas em situação, ao invés de apenas pessoas, ou apenas situações (Cunha et al., 2007). Estes modelos têm duas principais correntes de investigação: a da Congruência, que tem implícita a ideia de que as pessoas devem ser colocadas em funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades – neste caso a satisfação resultaria do ajustamento pessoa-situação (Cunha et al., 2007); e a das Interações Dinâmicas, cuja teoria afirma que não só o comportamento dos colaboradores é função das pessoas e do contexto, mas também o contexto é função das pessoas e do comportamento, o que implica uma ideia de co-criação das situações de trabalho (Snyder & Ikes, 1985, cit. Cunha et al., 2007).

Considerando a perspectiva organizacional, é possível relatar-se como antecedente da satisfação a remuneração, o trabalho em si mesmo, as oportunidades de promoção, a supervisão, os colegas e as condições físicas do trabalho (Cunha et al., 2007). Tendo em conta a natureza deste estudo, interessa-nos fazer aqui especial referência às características da supervisão, cujos atributos mais importantes para uma satisfação dos colaboradores passam pela orientação para as pessoas/relacionamento, por parte do supervisor, bem como a existência de um estilo de liderança participativo (Yukl, 1998; Miller & Monge, 1986, cit. Cunha et al., 2007).

### **1.2.2. Consequentes da Satisfação Profissional**

Locke (1976, cit. Oliveira, 2012) indica-nos uma relação positiva entre satisfação no trabalho e um maior empenhamento, um aumento da produtividade (Miller e Monge, 1986, cit. Cunha et al., 2007), e um decréscimo no absentismo (Scott e Taylor, 1985, cit. Cunha et al., 2007) e *turnover* (Ghazzawi, 2010, cit. Rodrigues, 2011) por parte dos colaboradores. Também os comportamentos de cidadania organizacional se relacionam positivamente com a Satisfação Profissional (Rego, 2002a, cit. Cunha et al., 2007). Aydogdu e Asilgil (2011) acrescentam que a existência de insatisfação leva a um baixo Empenhamento Organizacional.

Spector (1997) indica também que as consequências da Satisfação Profissional podem ter efeitos nos próprios colaboradores, nomeadamente a diminuição dos problemas de saúde e o aumento com a satisfação com a vida em geral. O autor afirma que trabalhadores insatisfeitos demonstram uma propensão maior para revelarem comportamentos contraproducentes ou mesmo agressivos perante não só as suas tarefas, mas também os seus colegas de trabalho.

### **1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A literatura não define claramente o conceito de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, no entanto Schuler (1998, cit. Esteves, 2008) indica que estas são acções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar e desenvolver empregados.

Arthur (1994, cit. Esteves, 2008) definiu que as práticas de gestão de recursos humanos poderiam ser subdivididas em dois sistemas: o primeiro, de controlo, tem como objectivo a redução dos custos directos do trabalho e aumentar a eficiência – este sistema tem por base o reforço da obediência dos colaboradores, através de regras e procedimentos específicos, e recompensando de acordo com a obtenção de resultados. O segundo, de implicação, tem por objectivo moldar os comportamentos e atitudes desejadas e integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões da gestão, integram um investimento em actividades de socialização e formação e práticas de remuneração competitivas. Neste último sistema, parte-se do pressuposto de que os colaboradores são pessoas em quem se pode confiar e que desempenham as suas tarefas de acordo com os objectivos da organização em que estão inseridas. Similarmente, Veloso (2007, cit. Monteiro, 2013) agrupa as práticas de gestão de recursos humanos em três grandes dimensões, a motivacional – compensação e gestão de carreiras – a participação – equipas autónomas e mecanismos de participação – e o desenvolvimento – formação e avaliação centrada no desempenho.

#### **1.3.1. Oportunidades de Participação**

As Oportunidades de Participação constituem uma das dimensões consideradas no estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Segundo Esteves (2008), esta dimensão é composta pelas acções, promovidas pelas organizações, que são facilitadoras do envolvimento dos colaboradores na discussão e processos de tomada de decisão sobre assuntos do contexto de trabalho, e na apresentação de sugestões de melhoria de processos.

Embora estejamos a falar de um constructo que pertence ao campo da Gestão, é possível estabelecer paralelos com conceitos da Psicologia. Locke e Schweiger (1979) definem o conceito de Participação nas Tomadas de Decisão (*participativon in decision-making*) como um processo de tomada de decisão conjunta, que não necessita de integrar grupos de subordinados, podendo envolver apenas uma chefia e um subordinado, sendo que o grau de influência e partilha na tomada de decisão não é necessariamente igualitário: apenas deve existir alguma partilha nas diferentes fases do processo. Locke e Schweiger (1979) classificam ainda a participação nas tomadas de decisão entre forçadas (estabelecidas por lei) e voluntárias (quando iniciado e aceite por colaboradores e empregadores, no seio de uma organização); entre formal (envolve a criação de entidades de representação dos colaboradores, como sindicatos e comissões de trabalhadores) e informal (baseia-se na relação pessoal criada entre chefias e subordinados); e, finalmente, entre directa (possibilidade de cada colaborador dar a sua opinião) e indirecta (envolve a eleição de representantes dos colaboradores, como as comissões de trabalhadores). A participação na tomada de decisão pode ainda variar entre nenhuma participação - em que as chefias apenas indicam o que os seus subordinados devem executar, podendo ou não explicar as razões para tal -, a vários tipos de consulta (em que as chefias questionam os seus subordinados acerca de uma decisão que estão a tentar tomar, antes de o fazerem), até à participação total - em que as chefias se tornam membros do grupo e votam igualitariamente com os seus subordinados (Sadler, 1970, Tannenbaum & Schmidt, 1958, Vroom & Yetton, 1973, cit. Locke & Schweiger, 1979). Também em conteúdo Locke e Schweiger (1979) indicam poder existir variâncias na participação nas tomadas de decisão, tal como a participação nas funções rotineiras de pessoal (contratação, formação, pagamento, disciplina, avaliação do desempenho), no próprio trabalho (tarefas a executar, métodos de trabalho, desenho do trabalho, estabelecimento de metas e de velocidade do trabalho), nas condições de trabalho (pausas, horas de trabalho, equipamento, iluminação) e ainda nas políticas da organização (despedimentos, partilha do lucro, nível médio de salário, benefícios, contratação de executivos, investimentos de capital e criação de políticas em geral).

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, cit. Han, Chiang & Chang, 2010) associam ainda ao conceito de participação nas tomadas de decisão, o conceito de Propriedade Psicológica (*psychological ownership*), afirmando que a existência de participação nas tomadas de decisão, por parte dos colaboradores, contribui, por um lado, para uma sensação de pertença na organização e, por outro, para a sensação de que a organização também lhes pertence. A sugestão da existência de um controlo sobre a organização onde trabalham –

nomeadamente através da oportunidade de participação em decisões estratégicas de gestão -, leva a que os colaboradores actuem mais altruisticamente (Cox, Zagelmeyer & Marchington, 2006; Pierce, Kostova & Dirks, 2001, Van Dyne & Pierce, 2004, cit. Han et al., 2010).

### **1.3.2. Consequências das Oportunidades de Participação**

Ostroff e Bowen (2000, cit. Esteves, 2008), consideram que tanto a nível individual como a nível organizacional existe uma relação entre as práticas de recursos humanos e as atitudes e comportamentos de trabalho. McElroy, Morrow e Rude (2001, cit. por Monteiro, 2013) demonstram como sete práticas de recursos humanos – estabilidade/segurança de emprego, recrutamento selectivo, equipas auto-geridas/descentralização, recompensas baseadas no desempenho, formação contínua, redução das diferenças entre trabalhadores e partilha de informação -, podem afectar o comportamento organizacional, sendo que todas elas contribuem para um aumento do Empenhamento Organizacional Afetivo, mas apenas a prática de estabilidade/segurança de emprego e as Equipas Auto-geridas/Descentralização aumentam os três tipos de Empenhamento Organizacional.

Emamgholizadeh, Borghei e Matien (2009) comprovaram que níveis mais elevados de participação nas tomadas de decisão estava associado a níveis significativamente maiores de percepção de competência, significado, impacto e auto-determinação dos colaboradores, além de demonstrarem uma correlação positiva entre participação nas tomadas de decisão e *empowerment*., ligação comprovada também por Emamgholizadeh, Matien e Ravazi (2011). Por seu lado, Agwu e Olete (2014) demonstraram uma relação significativa entre a participação nas tomadas de decisão e o aumento do empenhamento e produtividade dos colaboradores. Na mesma linha de raciocínio, Han et al. (2010) afirmam que, de cada vez que os colaboradores participam no processo de tomada de decisão, a sua motivação para trabalhar aumenta, tornando-os mais disponíveis a aumentar também o seu investimento emocional na organização. Rafael e Lima (2012) demonstram também uma relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Satisfação Profissional e a produtividade. Wilkinson (1998, cit. Han et al., 2010) acrescenta que tal acontece, uma vez que a participação nas decisões leva à satisfação das necessidades de crescimento humano dos colaboradores, contribuindo para atitudes mais positivas. Pierce et al. (2001, cit. Han et al., 2010), afirma igualmente que os colaboradores criam laços afectivos mais fortes, quando crêem fortemente que a organização também lhes pertence e que o seu rumo está de alguma forma dependente deles. Locke e Schweiger (1979) fazem, no entanto, a ressalva de que o aumento da motivação poderá ser diferente tendo em conta a natureza das tarefas. Isto é, os



empregados que têm trabalhos rotineiros, podem beneficiar mais das Oportunidades de Participação, do que os colegas que têm já, na natureza do seu trabalho, a necessidade de tomar decisões diariamente.

Obradovic, French e Roger (1970, cit. Black & Gregersen, 1997) fazem uma ligação entre satisfação com o trabalho e Oportunidades de Participação afirmando que a participação nas decisões só tem impacto na satisfação em função do grau de envolvimento do indivíduo nas decisões e na condição desse envolvimento resultar em obtenção de valor acrescentado. Assim, a satisfação aumenta caso os colaboradores tenham a expectativa de que a sua participação culmine num resultado desejado pelos mesmos. Cox, Zagelmeyer e Marchington (2006) acrescentam que a amplitude e profundidade do envolvimento e participação dos colaboradores está positivamente correlacionado com os níveis de Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional, o que vai de encontro aos resultados encontrados por Monteiro (2013) e Marinho (2012). Avey, Avolio, Crossley e Luthans (2009) encontraram relações positivas fortes entre a propriedade psicológica e o Empenhamento Organizacional, a Satisfação Profissional e as intenções de permanecer na organização. Steinheider, Bayerl, e Wuestewald (2006) confirmam também a relação positiva entre Empenhamento Organizacional Afectivo e as Oportunidades de Participação, acrescentando que esta relação é mediada e moderada pela percepção de apoio organizacional. Schreurs, Guenter, Schumacher, Emmerik e Notelaers (2013) concluem também, no seu estudo, que um clima organizacional onde existe possibilidade de participação por parte dos colaboradores, amortece os efeitos negativos da insatisfação com a remuneração.

#### **1.4. Objectivos e Hipóteses do Estudo**

Esta investigação tem como principal objectivo compreender as relações existentes entre as Oportunidades de Participação que os trabalhadores experienciam nas suas organizações, e as atitudes – nomeadamente o Empenhamento Afectivo Organizacional e a Satisfação Profissional – que manifestam relativamente à empresas a que pertencem. Propõe-se que a participação nos processos organizacionais poderá ser de grande importância na geração de um sentimento de pertença e conseqüente satisfação dos trabalhadores.

Tendo em conta a amostra utilizada, tomámos a decisão de estudá-la na sua totalidade e estudar também alguns subgrupos, considerando nomeadamente as variáveis Antiguidade na Empresa, Função e Idade, de forma a verificar a existência ou inexistência de padrões diferentes de acordo com as subamostras. Assim, as hipóteses foram formuladas como referido adiante:

**H1** – As Oportunidades de Participação estão positivamente correlacionadas com o Empenhamento Organizacional Afetivo;

- **H1a** – Os colaboradores com maior antiguidade na empresa demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores com menor antiguidade na empresa;
- **H1b** – Os colaboradores com funções de chefia demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores que não têm funções de chefia;

**H2** – As oportunidades de participação estão positivamente correlacionadas com a Satisfação Profissional.

- **H2a** - Os colaboradores com maior antiguidade na empresa demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores com menor antiguidade na empresa;
- **H2b** – Os colaboradores com funções de chefia demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores que não têm funções de chefia;

**H3** – Os colaboradores entre os 20 e os 40 anos demonstram uma correlação positiva mais forte entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores com 41 anos ou mais.

**H4** – Os colaboradores entre os 20 e os 40 anos demonstram uma correlação positiva mais forte entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores com 41 anos ou mais.

## **2. Método**

### **2.1. Amostra**

A amostra deste estudo é composta por 100 participantes, cuja idade mínima se situa nos 20 anos. Por classes etárias, o maior número de respostas recebidas decorreu de participantes entre os 25 e os 30 anos - com 21 respostas -, imediatamente seguidos da classe

etária entre os 35 e os 40 anos (17 respostas). Acima de 51 anos, obtiveram-se 18 participações.

Dos 100 participantes, 43 são do sexo masculino e 57 do sexo feminino. Relativamente às habilitações escolares, a maioria dos participantes tinha o Ensino Secundário (35), imediatamente seguidos pelos Licenciados (30). Três dos participantes indicaram ter um Doutoramento e não se verificaram participantes com o 3º ciclo ou menos.

Relativamente ao tipo de vínculo contratual com as organizações, 46% dos participantes declararam ser contratados, contra 54% efectivos; além disso, 89% indicaram trabalhar a tempo inteiro, e 11% a tempo parcial.

A amostra foi também classificada de acordo com o sector de actividade para o qual os participantes trabalham, tendo o resultado mais significativo sido a categoria “Outras”, o que indica que um quarto das pessoas não conseguiu integrar o seu sector de actividade nas categorias providenciadas. De qualquer forma, a categoria Educação teve a maior incidência, com 11 participações, imediatamente seguida da de Consultoria e da de Administração, com 10 participações cada. Não se verificaram respostas de pessoas integradas na Indústria Extractiva nem em Transportes e Armazenagem.

A maioria dos participantes provém de empresas grandes ou médias (num total de 70 participações) e consideram ser operários ou escriturários (num total de 39 participações).

Relativamente à antiguidade na empresa, 44% indicaram estar há 1-3 anos na sua organização. Curiosamente, apenas 7% indicaram pertencer à sua empresa há 16–20 anos, contra 14% que declararam estar na mesma organização há mais de 20 anos. Em relação à antiguidade na função, os resultados seguem a mesma tendência, com 47% a indicarem realizar a mesma função há 1–3 anos, 3% há 16-20 anos e 5% há mais de 20 anos.

Uma vez que a amostra deste estudo não ficou constrangida a uma única organização ou grupo, tendo participantes bastante diversos, considerou-se pertinente criar, para análise, subamostras que pudessem ilustrar a existência ou inexistência de diferenças na população portuguesa, no que toca às relações que pretendemos estudar. Desta forma, foram criadas subamostras de Antiguidade na Empresa, que originaram das considerações do conceito de *tenure* (McEnrue, 1988, cit por Rodrigues, 2011), isto é, um estatuto reforçado de estabilidade no emprego. A lei laboral portuguesa apenas considera esta figura jurídica para os docentes do Ensino Superior, no entanto considerámos que todas as pessoas que fizessem parte dos quadros das suas empresas poderiam ser classificadas como tendo estabilidade. Desta forma, qualquer pessoa em risco de não renovação do seu contrato deveria fazer parte do outro subgrupo. Como a lei laboral não estabelece uma situação única para a absorção de

colaboradores nos quadros – e os contratos a termo certo podem ter a duração máxima de 3 anos, podendo ser renovados três vezes, mais duas renovações extraordinárias com a duração de 1 ano cada -, optámos por subdividir a amostra entre trabalhadores há 3 anos ou menos na sua organização e colaboradores há mais de 4 anos. Esta divisão acabou por fazer sentido também relativamente à distribuição da amostra, uma vez que 44% dos participantes estavam há 3 ou menos anos na sua empresa, pelo que se conseguiram subamostras de dimensão semelhante.

Optou-se também pela subdivisão da amostra por Funções, nomeadamente em Funções de Chefia – onde se integraram chefes de departamento, secção e sub-chefes – e Funções de Não-Chefia – escriturários, operadores e outros. Esta divisão foi escolhida pela obrigatoriedade (permanente ou regular) de realizar actividades de chefia, partindo-se do pressuposto de que essa obrigatoriedade, por ser já de natureza participativa, não representaria um peso muito grande na satisfação e empenhamento afectivo. Por outro lado, segundo a literatura, os colaboradores com tarefas mais repetitivas podem tornar-se mais empenhados com o incentivo da participação (Morse & Lorsch, 1970; Shaw & Blum, 1966, cit. Locke & Schweiger, 1979).

Finalmente, optou-se ainda por se criarem subamostras por Idade, com o objectivo de verificar a existência de diferenças geracionais nos comportamentos organizacionais, considerando-se para tal o facto de as diferentes gerações estarem sujeitas a pressões distintas – toma-se como exemplo a crise económica pela qual estamos a passar neste momento, e que limita a capacidade dos jovens de alcançarem a sua independência e autonomia. Além disso, é possível compreender que, com o advento da globalização, os jovens de hoje em dia têm, por outro lado, maior possibilidade de conhecer outros métodos de trabalho, outras culturas e formas de organização, de forma directa ou indirecta, do que os adultos mais velhos. Considera-se como exemplo as estatísticas da Comissão Europeia, que nos indicam que 56.252 estudantes realizaram Erasmus desde o ano 2000 até ao ano lectivo 2012/2013 (European Commission, 2013, 2014) e 12.121 portugueses realizaram o programa Leonardo Da Vinci entre 2000 e 2011 (European Commission, 2012) – entre outros programas de mobilidade e não contando com a procura individual de trabalho sazonal ou ocasional no estrangeiro, além do contacto indirecto providenciado pela Internet, televisão e rede de contactos emigrados. Assim, e considerando também a distribuição da amostra, criou-se um subgrupo de indivíduos com Idade entre os 20 e os 40 anos (N=63) e outro com indivíduos com 41 anos ou mais (N=37).

## **2.2. Instrumentos**

### **2.2.1. Questionário de Empenhamento Organizacional**

Originalmente elaborado por Allen e Meyer (1990), a primeira versão deste questionário era composta por 24 itens, tendo sido revista e o número de questões diminuída para 18. Nesta versão, a escala de resposta utilizada variava entre 1 e 7, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”.

Bruno (2007) traduziu e adaptou esta última versão para a população portuguesa, não só considerando a cultura, mas também escolhendo inverter os itens originalmente formulados na negativa, para o afirmativo. O Questionário foi então testado e considerou-se necessário eliminar 5 itens que prejudicavam a precisão do instrumento, o que resultou num total de 26 questões, medidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Neste estudo foram utilizados apenas os itens referentes ao Empenhamento Afectivo, num total de 6 itens, que revelaram no estudo de Bruno (2007) índices de precisão na ordem nos 0,86.

### **2.2.2. Inventário de Satisfação Profissional**

O *Job Satisfaction Survey* (JSS) foi elaborado por Spector (1985, cit. Spector, 1997), e é composto por 9 subescalas, cada uma reproduzindo uma dimensão significativa para a Satisfação Profissional e cuja soma representa uma medida de Satisfação Profissional. Na sua primeira versão, este Inventário compunha-se por 74 itens, tendo sido reduzido para 34 após um estudo experimental em que, após análise de correlação dos itens de cada subescala, foram mantidos apenas os itens cuja correlação era superior a 0,45. Com o objectivo de tornar a escala mais equilibrada, foram ainda adicionados 2 itens (resultando em 4 por dimensão). De acordo com o autor, as dimensões que compõem o Inventário são as seguintes:

- Salário (satisfação com o salário e aumentos de salário – itens 1, 10, 19 e 28);
- Promoção (satisfação com as oportunidades de promoção – itens 2, 11, 20 e 33);
- Chefia (satisfação com a chefia imediata – itens 3, 12, 21 e 30);
- Regalias (satisfação com as regalias – itens 4, 13, 22 e 29);
- Recompensas (satisfação com as recompensas – itens 5, 14, 23 e 32);
- Procedimentos administrativos (satisfação com as regras e procedimentos – itens 6, 15, 24 e 31);
- Colegas de trabalho (satisfação com os colegas de trabalho – itens 7, 16, 25 e 34);

- Natureza do trabalho (satisfação com o trabalho que realiza – itens 8, 17, 26 e 35);
- Comunicação (satisfação com a comunicação dentro da organização – itens 9, 18, 27 e 36)

Alguns destes itens estão formulados na negativa, sendo necessária a inversão dos resultados para efeitos de cotação. Além disso, todos os itens têm por base uma escala de *Likert* de 6 pontos, que varia de Discordo Totalmente (=1) a Concordo Totalmente (=6).

Neste estudo utilizou-se a versão traduzida e adaptada para a população portuguesa, de Agostinho (2007), que se manteve bastante fiel ao inventário original, com 36 itens e escala de avaliação de 6 pontos. De referir que os índices de precisão encontrados por Agostinho (2007) foram satisfatórios nas subescalas de Salário (0,71), Chefia (0,80), Recompensas (0,68), Colegas de Trabalho (0,59), Natureza do Trabalho (0,60) e fracos nas subescalas de Comunicação (0,43), Regalias (0,51), Promoção (0,54) e Procedimentos Administrativos (0,36). É também de salientar o elevado nível de consistência interna para a Satisfação Profissional Global (Alfa de *Cronbach* de 0,86).

### **2.2.3. Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Criado e testado por Esteves (2008), o Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos foi aplicado numa amostra do sector bancário português, no âmbito de um projecto de Doutoramento em Gestão. A versão original contempla 31 questões relativas às 7 diferentes Práticas de Gestão de Recursos Humanos – segurança no emprego, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, Oportunidades de Participação e acesso a informação. Neste estudo, apenas foram utilizadas as questões relativas às Oportunidades de Participação, sendo estas as citadas adiante:

1. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira;
2. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação;
3. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização;
4. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa;
5. Permitem-se participar na definição dos meus objectivos de trabalho.

Relativamente ao Alfa de *Cronbach* para a dimensão de Oportunidades de Participação, a autora refere um índice de 0,79, o que representa uma boa consistência interna, uma vez que, de acordo com Nunnally e Bernstein (1994, cit. Marinho, 2012), o valor recomendado é de

0,70. De referir ainda que os participantes respondem a este questionário utilizando uma escala de *Likert* que varia entre “Discordo Totalmente” – com valor 1 – e “Concordo Totalmente” – com valor 5.

#### **2.2.4. Procedimento**

Os principais critérios considerados para a recolha dos dados tiveram em conta a nacionalidade e a situação profissional dos participantes. Estes deveriam ser adultos portugueses (com 20 anos de idade ou mais), trabalhadores, que estivessem a desempenhar a mesma função, na mesma organização, há pelo menos um ano.

Considerando o carácter geral da população-alvo escolhida, optou-se por se realizar a aplicação dos questionários e respectiva folha de dados pessoais, através da Internet, nomeadamente no *site* ‘<http://www.qualtrics.com/>’. A divulgação foi conseguida principalmente através das redes sociais (Facebook, LinkedIn) e de contactos pessoais (E-mail).

### **3. Resultados**

Procedeu-se inicialmente ao cálculo dos índices de precisão (Alfa de *Cronbach*) da escala total de Satisfação Profissional, das suas nove dimensões e, também, das subescalas de Empenhamiento Organizacional Afectivo e de Oportunidades de Participação. Os valores obtidos nas duas últimas não justificaram uma revisão dos seus itens e, embora o índice de precisão da Satisfação Profissional Global tenha sido bastante elevado, realizou-se ainda assim uma análise mais profunda ao nível dos itens das suas subescalas.

Tendo-se garantido a normalidade da distribuição, efectuou-se seguidamente o estudo correlacional entre as variáveis em estudo (Satisfação Profissional, Empenhamiento Organizacional Afectivo e Oportunidades de Participação) para a amostra total e para seis subamostras (Funções de Chefia; Funções de Não Chefia; Idade [20 – 40 anos]; Idade [ $\geq$  41 anos]; Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos]; Antiguidade na Empresa [ $\geq$  4 anos]) com o objectivo de analisar as hipóteses de investigação formuladas.

#### **3.1. Índices de Precisão e Análise Descritiva**

O cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach* para a Satisfação Profissional Global revelou um índice de precisão muito bom, com o valor de 0,907, apenas um pouco abaixo do

valor obtido no estudo primário (0,91) de Spector (2007), e bastante acima dos 0,86 obtidos por Agostinho (2007) na sua adaptação à população portuguesa.

Para garantir que todas as subescalas do Inventário de Satisfação Profissional obtinham semelhantes índices, realizou-se então uma análise mais profunda, que revelou valores negativos de precisão para a subescala de Procedimentos Administrativos (-0,131), similarmente aos resultados obtidos por Marinho (2012) e Rodrigues (2011). Por violar os termos da fiabilidade assumidos na definição do coeficiente Alfa de *Cronbach*, optou-se pela remoção desta subescala das análises posteriores. As restantes dimensões apresentaram índices de precisão bastante acima do esperado, nomeadamente as seguintes subescalas: Promoção (0,760), Chefia (0,867), Colegas (0,716) e Comunicação (0,775). Em relação à dimensão Salário, e após realização de análise de exclusão de itens (*alpha if item deleted*), escolhemos remover o item 10 invertido (“Os aumentos são pequenos e esporádicos”), o que elevou o índice de precisão para esta subescala de 0,687 para 0,770. Similarmente, a dimensão Natureza do Trabalho elevou o seu coeficiente de precisão de 0,792 para 0,856 após exclusão do item 8 invertido (“Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido”). A subescala Regalias foi a única a obter um Alfa de *Cronbach* apenas satisfatório após a exclusão do item 13 (“As regalias dadas na instituição onde trabalho são idênticas às de outras instituições”), tendo o seu índice de precisão passado de 0,546 para 0,614. A dimensão Recompensas obteve um coeficiente Alfa de *Cronbach* no valor de 0,725, tendo-se optado pela não exclusão de itens, uma vez que essa opção não traria melhorias significativas a este resultado.

Após estas análises e a remoção dos itens que prejudicavam a consistência interna desta escala, o Inventário de Satisfação Profissional, agora com 29 itens, revelou um coeficiente de precisão de 0,922 para a Satisfação Profissional Global, e cuja precisão das subescalas varia entre 0,614 (Satisfação com Regalias) e 0,867 (Satisfação com Chefia), resultados muito bons e bastante mais elevados que o expectável.

Relativamente à análise dos índices de precisão para a subescala estudada do Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Oportunidades de Participação), foi possível verificar um índice Alfa de *Cronbach* no valor de 0,906, resultado igualmente muito bom e bastante mais elevado que o obtido (0,79) por Esteves (2008).

Finalmente, a análise de precisão da subescala estudada do Questionário de Empenramento Organizacional (Empenramento Organizacional Afectivo), originou um coeficiente de Alfa de *Cronbach* no valor de 0,918, resultado que poderia ser aumentado por 0,003 caso se excluísse um dos itens. No entanto, optou-se por não o fazer, uma vez que o



valor é já bastante elevado, tendo superado o alfa de *Cronbach* conseguido por Bruno (2007), cujo valor, por sua vez, foi superior ao conseguido pelos autores originais (Allen e Meyer, 1990). Esta exclusão não traria uma melhoria muito significativa, além do facto de existirem apenas 6 itens para medir esta dimensão, pelo que a perda de um deles poderia ser mais comprometedora para os resultados deste estudo, do que a sua permanência.

Tendo em conta estes resultados, pode afirmar-se que os três instrumentos apresentam níveis de consistência interna muito satisfatórios, o que significa que os seus itens medem de facto o constructo para os quais foram construídos. O facto de não revelarem Alfas de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,95 indica-nos, por sua vez, que os itens não são redundantes e oferecem, cada um, informação única.

Consultando o Quadro 1 é possível aceder, não só aos valores do Alfa de *Cronbach* já referidos, mas também verificar valores médios satisfatórios para as subescalas estudadas: Oportunidades de Participação (M=3,474; DP=1,048) e Empenhamento Organizacional Afectivo (M=3,500; DP=1,077); e também para a escala de Satisfação Profissional Global (M=3,620; DP=0,767). Relativamente às dimensões da Satisfação Profissional Global, as médias variam entre 2,780 (DP=0,983) para a dimensão Promoção e 4,780 (DP=1,013) para a dimensão Natureza do Trabalho.

## Quadro 1

*Médias, Desvios-Padrão e Coeficiente de Precisão.*

<b>Escalas e Subescalas</b>	<b>Nº Itens</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>
Oportunidades de Participação	5	3,474	1,048	,906
Empenhamento Organizacional Afectivo	6	3,500	1,077	,918
Satisfação Profissional Global	29	3,620	,767	,922
Salário	3	2,890	1,152	,770
Promoção	4	2,780	,983	,760
Chefia	4	3,970	1,341	,867
Regalias	3	2,890	,991	,614
Recompensas	4	3,500	1,046	,725
Colegas	4	4,220	,971	,716

Natureza do Trabalho	3	4,780	1,013	,856
Comunicação	4	3,860	1,106	,775

Nota: A escala total da Satisfação Profissional e as suas dimensões Salário, Regalias e Natureza do Trabalho, encontram-se com um número inferior de itens ao do instrumento de medida original, devido à eliminação de itens.

### 3.2. Análise Correlacional

#### 3.2.1. Análise Global

Tendo em conta os resultados do teste de normalidade anteriormente realizado, que indicou a existência de uma amostra com uma distribuição tendencialmente normal, calcularam-se as relações entre as dimensões estudadas (Satisfação Profissional Global e suas subescalas; Empenhamento Organizacional Afetivo e Oportunidades de Participação) utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, para a amostra total e para 6 subamostras: Funções de Chefia (n=27); Funções de Não Chefia (n=73); Idade [20 – 40 anos] (n=63); Idade [ $\geq 41$  anos] (n=37); Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos] (n=44); Antiguidade na Empresa [ $\geq 4$  anos] (n=56).

Pode verificar-se no Quadro 2 a existência de uma relação positiva e significativa moderada, entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo ( $r=0,569$ ;  $p<0,01$ ), o que corrobora a primeira hipótese colocada: *As Oportunidades de Participação estão positivamente correlacionadas com o Empenhamento Organizacional Afetivo*. É também possível verificar a mesma correlação positiva entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional Global ( $r=0,606$ ;  $p<0,01$ ), que vai igualmente de encontro à segunda hipótese colocada, segundo a qual *As Oportunidades de Participação estão positivamente correlacionadas com a Satisfação Profissional*. Podemos ainda verificar que, embora exista uma tendência para as correlações positivas moderadas ou fracas, a dimensão da Satisfação Profissional que obteve uma correlação mais elevada com as Oportunidades de Participação, foi a Satisfação com a Chefia ( $r=0,544$ ;  $p<0,01$ ). Por oposição, a correlação mais fraca com as Oportunidades de Participação surgiu na dimensão Satisfação com as Regalias.

## Quadro 2

*Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional.*

Escalas e Subescalas	Oportunidades de Participação
Empenhamento Organizacional Afetivo	,569**
Satisfação Profissional Global	,606**
Salário	,323**
Promoção	,523**
Chefia	,544**
Regalias	,264**
Recompensas	,407**
Colegas	,329**
Natureza do Trabalho	,525**
Comunicação	,456**

Nota: \*\*  $p < 0,01$

### 3.2.2. Análise para a variável Antiguidade na Empresa

Relativamente às hipóteses H1a - *Os colaboradores com maior antiguidade na empresa demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores com menor antiguidade na empresa* – e H2a - *Os colaboradores com maior antiguidade na empresa demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores com menor antiguidade na empresa* -, consultando o Quadro 3, constata-se que, embora todos os valores indiquem a existência de correlações positivas moderadas, existem pequenas diferenças que contrariam as hipóteses colocadas, demonstrando uma correlação positiva um pouco mais forte para os colaboradores há mais de 4 anos na sua empresa, entre Empenhamento Organizacional Afetivo e Oportunidades de Participação ( $r=0,612$ ;  $p<0,01$ ) e entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional ( $r=0,683$ ;  $p<0,01$ ). É possível ainda constatar as diferenças entre as subamostras, ao nível das subescalas da Satisfação Profissional, sendo que a dimensão Oportunidades de Participação parece correlacionar-se mais fortemente com a Satisfação com

a Natureza do Trabalho no caso dos colaboradores há 3 ou menos anos na sua empresa ( $r=0,614$ ;  $p<0,01$ ), comparativamente com os colaboradores com uma antiguidade de 4 anos ou mais, em que a correlação é mais forte com a Satisfação com a Chefia.

### Quadro 3

*Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional para as subamostras Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos] e Antiguidade na Empresa [ $\geq 4$  anos].*

	Oportunidades de Participação	
	1 – 3 anos	$\geq 4$ anos
Empenhamento Organizacional Afectivo	,517**	,612**
Satisfação Profissional Global	,502**	,683**
Salário	,251	,395**
Promoção	,414**	,589**
Chefia	,414**	,626**
Regalias	,357*	,196
Recompensas	,374*	,434**
Colegas	,110	,492**
Natureza do Trabalho	,614**	,472**
Comunicação	,380*	,521**

Nota: \*\*  $p < 0,01$  ; \*  $p < 0,05$

Analisando com mais pormenor as correlações existentes entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional Global, é possível verificar no Quadro 4 que os colaboradores há 3 ou menos anos numa empresa, demonstram que o Empenhamento Organizacional Afectivo e a Satisfação Profissional estão positivamente mais relacionados com as oportunidades de apresentar formalmente as suas aspirações de carreira. Já no caso dos colaboradores há 4 ou mais anos numa empresa, esta

relação é mais forte para a oportunidade de participação na discussão de questões relacionadas com o funcionamento da equipa em que estão inseridos.

#### Quadro 4

*Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação e o Empenhamo Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional para as subamostras Antiguidade na Empresa [1 – 3 anos] e Antiguidade na Empresa [ $\geq 4$  anos].*

	Empenhamo Organizacional Afectivo		Satisfação Profissional Global	
	1 – 3 anos	$\geq 4$ anos	1 – 3 anos	$\geq 4$ anos
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	,458**	,491**	,459**	,503**
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	,427**	,465**	,447**	,611**
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	,413**	,565**	,442**	,621**
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	,489**	,587**	,429**	,644**
Permitem-se participar na definição dos meus objectivos de trabalho.	,381*	,531**	,318*	,577**

Nota: \*\*  $p < 0,01$  ; \*  $p < 0,05$

### 3.2.3. Análise para a variável Funções

Relativamente às hipóteses H1b - *Os colaboradores com funções de chefia demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores que não têm funções de chefia* – e H2b - *Os colaboradores com funções de chefia demonstram uma correlação positiva mais fraca entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores que não têm funções de chefia*, o Quadro 5 apresenta-nos a matriz de intercorrelações para as subamostras referidas. Podemos verificar que, similarmente aos resultados anteriores, os valores de correlação indicam relações positivas, porém apenas moderadas, entre as dimensões. No entanto, é possível verificar que, contrariamente ao hipotetizado, os valores são mais elevados para a subamostra das Funções de Chefia, destacando-se a correlação forte entre as Oportunidades de Participação e a Satisfação Profissional Global ( $r=0,716$ ;  $p<0,01$ ) o que nos indica que as hipóteses H1b e H1a também não são suportadas neste estudo. Ao nível das dimensões da Satisfação Profissional, é ainda possível verificar que, para os participantes com Funções de Chefia, a Satisfação com a Natureza do Trabalho é a dimensão que mais se correlaciona com as Oportunidades de Participação ( $r=0,659$ ;  $p<0,01$ ), seguida de muito perto pelas dimensões de Satisfação com Comunicação ( $r=0,648$ ;  $p<0,01$ ), Promoção ( $r=0,648$ ;  $p<0,01$ ) e Colegas ( $r=0,626$ ;  $p<0,01$ ). Por outro lado, as Funções de Não Chefia demonstram uma correlação positiva mais forte entre Oportunidades de Participação e Satisfação com a Chefia ( $r=0,529$ ;  $p<0,01$ ).

#### Quadro 5

*Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Funções de Chefia e Funções de Não Chefia.*

	Oportunidades de Participação	
	Chefia	Não Chefia
Empenhamento Organizacional Afetivo	,589**	,568**
Satisfação Profissional Global	,716**	,558**
Salário	,357	,312**

Promoção	,648**	,462**
Chefia	,585**	,529**
Regalias	,028	,354**
Recompensas	,379	,422**
Colegas	,626**	,209
Natureza do Trabalho	,659**	,462**
Comunicação	,648**	,361**

Nota: \*\* p < 0,01

Para se compreender melhor quais os tipos de participação mais importantes para as funções que envolvem chefia e aquelas que não o envolvem, analisaram-se as correlações entre o Empenhamento Organizacional Afetivo e a Satisfação Profissional Global com os diferentes itens da subescala Oportunidades de Participação (Quadro 6), tendo-se chegado à conclusão de que os participantes com Funções de Chefia obtiveram uma correlação positiva mais forte entre Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional, com as oportunidades de participar na discussão de questões relacionadas com a equipa em que estão inseridos. Por outro lado, as pessoas que não têm funções de chefia demonstram uma correlação positiva mais forte do Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional, com a oportunidade de participarem no levantamento das suas necessidades formativas.

#### Quadro 6

*Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação e o Empenhamento Organizacional Afetivo e Satisfação Profissional para as subamostras Funções de Chefia e Funções de Não Chefia.*

	Empenhamento Organizacional Afetivo		Satisfação Profissional Global	
	<b>Chefia</b>	<b>Não Chefia</b>	<b>Chefia</b>	<b>Não Chefia</b>
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	,370	,516**	,552**	,445**

Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	,356	,486**	,559**	,531**
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	,590**	,455**	,726**	,455**
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	,689**	,473**	,762**	,469**
Permitem-se participar na definição dos meus objectivos de trabalho.	,499**	,477**	,477*	,461**

---

Nota: \*\* p < 0,01 ; \* p < 0,05

### 3.2.4. Análise para a variável Idade

Por último, o estudo das hipóteses H3 (*Os colaboradores entre os 20 e os 40 anos demonstram uma correlação positiva mais forte entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afetivo, do que os colaboradores com 41 anos ou mais*) e H4 (*Os colaboradores entre os 20 e os 40 anos demonstram uma correlação positiva mais forte entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, do que os colaboradores com 41 anos ou mais*) pode ser consultado no Quadro 7. Novamente se verifica uma tendência para a existência de correlações positivas apenas moderadas. No entanto, similarmente ao ocorrido com as hipóteses H1b e H2b, existem algumas diferenças entre os valores das subamostras; moderadamente no caso da correlação entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional, mas maior no caso da Satisfação Profissional Global – de destacar a correlação forte encontrada entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional para a subamostra dos indivíduos com 41 anos ou mais



( $r=0,705$ ;  $p<0,01$ ). Estes resultados sugerem que as hipóteses H3 e H4 não são suportadas por este estudo. Podemos ainda destacar a importância da Satisfação com a Natureza do Trabalho para as Oportunidades de Participação, na subamostra dos participantes entre 20 e 40 anos ( $r=0,628$ ;  $p<0,01$ ), e o peso da Satisfação com a Chefia nos participantes com 41 anos ou mais ( $r=0,664$ ;  $p<0,01$ )

## Quadro 7

*Matriz de intercorrelações entre Oportunidades de Participação, Empenhamiento Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional para as subamostras Idade [20 - 40 anos] e Idade [ $\geq 41$  anos].*

	Oportunidades de Participação	
	20 - 40 anos	$\geq 41$ anos
Empenhamento Organizacional Afectivo	,564**	,593**
Satisfação Profissional Global	,542**	,705**
Salário	,301*	,386*
Promoção	,491**	,576**
Chefia	,456**	,664**
Regalias	,342**	,178
Recompensas	,374**	,461**
Colegas	,175	,549**
Natureza do Trabalho	,628**	,393*
Comunicação	,363**	,592**

Nota: \*\*  $p < 0,01$  ; \*  $p < 0,05$

Similarmente ao realizado anteriormente, para melhor compreensão dos tipos de participação mais importantes para as duas subamostras, é possível consultar o Quadro 8, onde se verifica que, para o aumento do Empenhamiento Organizacional Afectivo, é mais importante – para os indivíduos entre os 20 e os 40 anos - a existência de oportunidades de participação na discussão de questões relacionadas com o funcionamento da equipa e, para os

colaboradores com mais de 41 anos, a oportunidade de apresentarem formalmente as suas aspirações de carreira. Em relação à Satisfação Profissional global, tem mais peso para os indivíduos mais jovens as oportunidades de participação no levantamento das suas necessidades de formação, enquanto que, para os mais velhos, é a oportunidade de participarem na discussão de questões relacionadas com o funcionamento da sua equipa.

## Quadro 8

*Matriz de intercorrelações entre os itens da subescala Oportunidades de Participação, e o Empenhamo Organizacional Afectivo e Satisfação Profissional para as subamostras Idade [20 - 40 anos] e Idade [ $\geq 41$  anos].*

	Empenhamo Organizacional Afectivo		Satisfação Profissional Global	
	20 - 40 anos	$\geq 41$ anos	20 - 40 anos	$\geq 41$ anos
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	,394**	,559**	,403**	,626**
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	,444**	,460**	,495**	,622**
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	,472**	,556**	,489**	,623**
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.	,542**	,578**	,489**	,659**

Permitem-se participar na definição dos meus objectivos de trabalho.	,477**	,487**	,351**	,625**
--	--------	--------	--------	--------

Nota: \*\* p < 0,01

#### 4. Discussão

A presente investigação teve como principal objectivo estudar a relação entre Oportunidades de Participação (uma dimensão do Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, de Esteves (2008)) e as atitudes e comportamentos das pessoas relativamente às suas organizações, nomeadamente no que toca à Satisfação Profissional (no total e nas suas subescalas) e ao Empenhamento Organizacional Afectivo.

Apesar de, numa primeira análise, se terem revelado coeficientes de precisão muito elevados para os três constructos estudados, optou-se por se realizar uma segunda análise mais profunda ao nível das subescalas da Satisfação Profissional, o que potenciou a obtenção de um valor ainda mais elevado de precisão para este constructo.

Relativamente às relações encontradas, podemos afirmar que existem de facto relações positivas entre Oportunidades de Participação e Empenhamento Organizacional Afectivo, e Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional, sendo interessante verificar que a possibilidade de participação tem maior influência na Satisfação do que no Empenhamento Afectivo. Adicionalmente, é a dimensão de Satisfação com a Chefia que revela uma relação positiva mais significativa com as Oportunidades de Participação. Este resultado faz sentido, pois embora este estudo não possa comprovar causalidades, os valores sugerem que a existência de Oportunidades de Participação podem levar a maior satisfação com a Chefia, criando condições para que as pessoas se sintam parte da empresa. No entanto, Obradovic, French e Roger (1970, cit. Black & Gregersen, 1997) e Gamson (cit. Driscoll, 1978) indicam-nos que a participação nos processos de tomada de decisão são avaliados pelos indivíduos, não de acordo com a participação em si, mas baseando-se nos resultados esperados dessas participações. Desta forma, outra perspectiva será considerar que a satisfação com a Chefia deriva do grau em que o resultado das situações de participação vai de encontro às expectativas dos colaboradores: no fundo, se os colaboradores sentem que estão a ser considerados e apoiados pelas suas chefias directas, de acordo com aquilo que eles próprios consideram importante para o seu bem-estar; não necessariamente por existirem muitas ou variadas formas de participação na organização.

Os resultados da análise correlacional para a subamostra de Antiguidade na Empresa demonstraram-nos que, contrariamente ao esperado, os indivíduos com maior antiguidade são aqueles que sentem maior satisfação e empenhamento com a existência de oportunidades de participação. Este resultado pode ser explicado pelo facto de que os novos colaboradores não têm ainda uma percepção completa das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor, pelo que não dependem delas para se sentirem satisfeitos ou empenhados. Boswell, Shipp, Payne e Culberson (2009, cit. Rodrigues 2011) referem inclusivamente que a própria situação de mudança e novidade de trabalho potenciam um nível inicial elevado de satisfação profissional, que tem tendência a declinar com a instalação dos indivíduos. Assim, a oportunidade de participarem nos processos de decisão funciona, para os colaboradores mais antigos, como um estímulo que fomenta a satisfação. Analisando as correlações a um nível mais profundo, verificámos também que os indivíduos com menor antiguidade nas empresas obtêm maior satisfação e sentem maior empenhamento afectivo quando têm a possibilidade de apresentar formalmente as suas aspirações de carreira, o que faz sentido tendo em conta que iniciaram uma nova etapa ao ingressarem na organização e pretendem, à partida, crescer dentro da mesma.

Relativamente à dimensão Funções, os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses colocadas, demonstrando até que a Satisfação Profissional das chefias se encontra particularmente positivamente correlacionada com as Oportunidades de Participação. Uma explicação possível para estes resultados é o facto de os colaboradores em posições de chefia necessitarem de exercer tarefas de participação para sentirem que realizam as tarefas básicas e diferenciadoras da sua função relativamente aos outros colaboradores. Analisando mais de perto as correlações, verificamos que o tipo de participação que influencia mais a sua satisfação vai de encontro ao referido, nomeadamente a participação na discussão de questões relacionadas com o funcionamento da equipa e da própria organização.

Similarmente às análises anteriores, os resultados das correlações para as subamostras Idade também não suportaram as hipóteses colocadas. Pelo contrário, a relação positiva entre Oportunidades de Participação e Satisfação Profissional é especialmente relevante para os indivíduos com 41 anos ou mais, o que é similar ao sucedido com os participantes em posições de chefia. Estes valores parecem sugerir que a população com 41 ou mais anos é a mesma que desempenha cargos superiores, o que vai de encontro ao expectável nas realidades organizacionais. Uma das explicações possíveis para este resultado poderá ser um processo similar ao relatado por Harrison e Hubbard (1998) para o Empenhamento Organizacional Afectivo, em que os indivíduos, dedicando maior tempo e esforço a uma

organização, tendem a reforçar esse comportamento e a retirar mais satisfação da sua permanência na empresa, pelo que a oportunidade de participarem – nomeadamente na discussão de questões relacionadas com o funcionamento da sua equipa – se torna uma fonte de satisfação profissional.

Considerando a temática estudada nesta investigação, deveremos chamar à atenção para o facto de que a dimensão de Oportunidades de Participação não está muito estudada em Portugal. Existem algumas investigações pontuais e muito específicas (realizadas em pequenas organizações) em que foi utilizado o Questionário de Práticas de Gestão de Recursos Humanos na sua totalidade. Seria interessante realizarem-se mais estudos onde este constructo em particular fosse avaliado, considerando por exemplo o sector de actividade das empresas, a sua dimensão ou as diferentes funções (não apenas chefia e não chefia), de forma a conseguirmos começar a compreender melhor o valor desta variável para as atitudes e comportamentos dos trabalhadores portugueses. Por outro lado, esta dimensão engloba a participação a níveis muito diferenciados (desde a participação em decisões estratégicas da empresa, até à possibilidade de apresentação formal das aspirações de carreira), o que nos parece ser demasiado abrangente para estudar do ponto de vista psicológico. Como tal, teria também interesse a realização de investigações que utilizassem constructos psicológicos como a Participação nas Tomadas de Decisão (*participation in decision-making*) ou a Propriedade Psicológica (*psychological ownership*). De referir que as escalas para medição destes dois constructos não existem ainda traduzidos e adaptados para a população portuguesa, pelo que seria uma primeira abordagem a considerar.

Relativamente às limitações deste estudo, deveremos referir que, dada a natureza da amostra – de conveniência -, a sua distribuição não é a mais heterogénea – além de que os subgrupos estudados não são extremos - o que não permite uma análise realista da população portuguesa, nem a obtenção de resultados mais diferenciados. Por outro lado, uma vez que se trata de um trabalho exploratório, sentiu-se alguma dificuldade em se decidir, inicialmente, qual a categorização demográfica que faria mais sentido. Assim, por exemplo, para verificar a existência de influência dos métodos e organizações de trabalho estrangeiros, teria tido algum interesse procurar população que tivesse realizado Erasmus ou outro tipo de experiência académico-profissional prolongada no estrangeiro, e pessoas que nunca tivessem vivido nenhuma experiência noutro país.

Apesar da tendência dos resultados desta investigação, a crescente mundialização necessita de pessoas com capacidade para inovar, pessoas que se envolvam e se queiram envolver, com uma visão que leve o nosso País a competir ao mais alto nível. O estudo aqui

presente tem implicações práticas no sentido de demonstrar, particularmente, que tipo de participação organizacional contribui para os portugueses se sentirem empenhados e satisfeitos com a sua organização. É necessário estudar constantemente a evolução dos colaboradores nas organizações, compreender as mudanças subtis da cultura portuguesa, saber dar aos novos trabalhadores aquilo que os motiva e, mais ainda, motivá-los a quererem ser e conseguir mais, a empurrarem os seus limites na procura da excelência: *the best way to predict the future is to create it* - Peter Drucker (Cohen, 2009).

## Bibliografia

Agostinho, R. (2007). *Preocupações de carreira e Satisfação Profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Agwu, M. & Olete, H. (2014). Perception survey of employees participation in decision making and organizational productivity in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island. *Bristish Journal of Economics, Managemente & Trade*, 4(4), 620 – 637.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Avey, J., Avolio, B., Crossley, C. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.

Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and *turnover* intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.

Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Black, J. & Gregersern, H. (1997) Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.

Bruno, A. (2007). *Empenhamento Organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa (policopiado).

Cohen, W. (2009). Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.

Emamgholizadeh, S., Borghei, S. & Matien, H. (2009). Study of the relation between employees' participation in organizational decisions making and empowerment in mazanderan. *Iranian Journal of Management Studies*, 2(2), 77 – 95.

Emamgholizadeh, S., Matien, H. & Razavi, H. (2011). Is participation in decision making related to employee's empowerment?. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504-3510.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

European Comission (2012). *Mobility statistics by country in the years 2000 - 2011*. Consultado em [http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ldvmobility\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ldvmobility_en.pdf)

European Comission (2013). *On the way to ERASMUS + - A statistical overview of the ERASMUS program in 2011-2012*. Consultado em: [http://ec.europa.eu/education/library/statistics/ay-11-12/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/statistics/ay-11-12/report_en.pdf)



European Comission (2014). *Annex 1: The number of out-bound students by country for studies and placements*. Consultado em [http://ec.europa.eu/education/library/statistics/ay-12-13/annex-1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/library/statistics/ay-12-13/annex-1_en.pdf)

Freire, A. (1996). *Gestão empresarial japonesa: Lições para Portugal* (2ª Edição). Lisboa: Editorial Verbo.

Han, T., Chiang, H. & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.

Harrison, J. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.

Locke, E. & Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.

Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Marinho, B. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e Satisfação Profissional: estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*, USA: Sage Publications.

Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Oliveira, P. (2012). *Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional: Estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Oliveira, E. (2009). *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Minho: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and *turnover* among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rafael, M. & Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Poster apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.

Rodrigues, S. (2011). *Satisfação Profissional e percepção de apoio organizacional: O efeito moderador do tempo de trabalho na organização. Estudo de caso com uma amostra de uma sociedade de advogados*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Emmerik, H. & Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resources Management*, 52(3), 399-421.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Estados Unidos da América: SAGE Publications, Inc.

Steinheider, B., Bayerl, P. S. & Wuestewald, T. (2006-06-16). *The Effects of Participative Management on Employee Commitment, Productivity, and Community Satisfaction in a Police Agency*. Trabalho apresentado na reunião anual do International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany Online. Consultado em [http://citation.allacademic.com/meta/p93097\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p93097_index.html)

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Subtil, M. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho: relação entre dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamiento Organizacional Afectivo. Estudo exploratório numa amostra portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Yew, T. (2007). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.